

GILSILENE FERREIRA XAVIER

**APRENDIZAGEM INSTRUMENTALIZADA POR EQUIPES:
A EFICÁCIA DO PODER INVISÍVEL DA COMUNICAÇÃO
NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2002

Orientador: Prof^a. Dr^a. Onilza Borges Martins

**CURITIBA
2003**

RESUMO

XAVIER, Gilsilene. APRENDIZAGEM INSTRUMENTALIZADA POR EQUIPES: A EFICÁCIA DO PODER INVISÍVEL DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS. Essa monografia tem como objetivo resgatar no âmbito das organizações o poder da **comunicação invisível**, ou seja, a força das redes informais de comunicação existentes, no contexto dos processos de **aprendizagem** por **equipes**. Para o desenvolvimento, fez-se pesquisas bibliográficas na literatura voltada ao assunto e então um estudo exploratório entre gestores da uma empresa, visando constatar os níveis de percepção dos mesmos quanto a esta comunicação invisível, e o **trabalho em equipe**. Esta pesquisa permitiu constatar que embora seja um tema candente para as organizações do século XXI, dependentes de informações externas para se manterem competitivas no mercado, há empresas que ainda não dão a devida importância ao mesmo.

Palavras-chave: comunicação invisível, aprendizagem, equipes e trabalho em equipe.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido condições físicas, intelectuais e espirituais para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, que sempre fizeram de tudo, colaborando para o meu sucesso e felicidade.

Aos professores, cujos ensinamentos me proporcionaram abertura de horizontes, e em especial à Prof.^a Onilza que esteve sempre presente mesmo passando por uma fase difícil.

Aos meus irmãos, que me incentivaram e torceram por mim e apoiaram minha iniciativa.

Aos amigos pela força e amizade nesta trajetória.

E finalmente ao Paulo, que soube me compreender, apoiar e ajudar sempre que precisei.

SUMÁRIO

	página
INTRODUÇÃO	01
CAPÍTULO	
<i>PROBLEMATICA E ESTRUTURAÇÃO</i>	02
1.1. TEMA	02
1.2. ORIGEM DO PROBLEMA	02
1.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	02
1.4. DELIMITAÇÃO	03
1.5. HIPÓTESES	03
1.6. JUSTIFICATIVA	03
1.7. OBJETIVOS	04
1.7.1. Objetivo Geral	04
1.7.2. Objetivos específicos	05
1.8. METODOLOGIA	05
1.8.1. Estudo de Campo	06
1.9. QUADRO TEÓRICO	06
CAPÍTULO II	
<i>EQUIPE</i>	08
2.1. TRABALHO EM GRUPO	08
2.2. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO EM GRUPO	08
2.3. PRINCÍPIOS DE TRABALHO EM EQUIPE	10
2.4. O TRABALHO EM EQUIPE	11
2.4.1. Dimensão do Trabalho em equipe	12
2.5. EQUIPES EFICAZES E EQUIPES INEFICAZES	13
2.5.1. Equipes Eficazes	13
2.5.1.1. Doze características da Equipe Eficaz	13
2.5.2. Equipes Ineficazes	15
2.5.2.1. Onze características da Equipe Ineficaz	15
2.6. ESTILOS DE INTEGRANTES NAS EQUIPES	17
2.6.1. Integrantes Eficazes	17

2.6.2. Integrantes Ineficazes	18
2.7. CRIANDO ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO ATRAVÉS DO TRABALHO EM EQUIPE	20
2.7.1. Tipos de Equipes das organizações de alto desempenho	22
2.8. INTEGRANDO AS EQUIPES	23
2.9. TAMANHO DA EQUIPE	23
2.10. DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	23
2.10.1. Fatores-chave do desenvolvimento de equipes	26
CAPÍTULO III	
<i>A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE</i>	28
3.1. PENSAMENTO SISTÊMICO	29
3.2. DOMÍNIO PESSOAL	31
3.3. MODELOS MENTAIS	32
3.4. VISÃO COMPARTILHADA	34
3.5. APRENDIZAGEM EM EQUIPE	36
3.6. DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM	38
CAPÍTULO IV	
<i>A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</i>	41
4.1. OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO NA EMPRESA	41
4.2. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	42
4.3. COMUNICAÇÕES ORGANIZACIONAIS	44
4.3.1. Comunicação de cima para baixo	45
4.3.1.1. Administração da comunicação de cima para baixo	45
4.3.2. Comunicação de baixo para cima	45
4.3.3. Comunicação Horizontal	46
4.3.4. Comunicação formal e informal	47
CAPÍTULO V	
<i>INTERPRETANDO O ESTUDO DE CAMPO</i>	55
5.1. RESULTADOS OBTIDOS COM O ESTUDO DE CAMPO	56
5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	63

INTRODUÇÃO

Uma empresa que pretenda ser dinâmica e competitiva precisa ser ágil e capaz de responder prontamente as demandas dos clientes e desafios dos concorrentes.

Nos dias de hoje, em ambientes competitivos, algumas organizações estão buscando melhorar as suas comunicações internas e externas, fortalecendo o trabalho em equipe como uma forma de conquistar melhores resultados. Considerado como fator decisivo não mais o capital, ou a terra ou a mão de obra, e sim o conhecimento que utiliza a comunicação como uma ponte que transporta esse conhecimento de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra.

Na era da informação em que vivemos, a comunicação é o processo pelo qual a informação é trocada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com intenção de influenciar o comportamento. Muitos presidentes tomam café da manhã, fazem reuniões semanais e almoçam com seus funcionários para comunicar-se com eles.

As empresas estão cada vez mais dependentes de informações externas para sobreviver no ambiente onde atuam e para poderem antecipar-se às ameaças e para aproveitarem as oportunidades. Qualquer entidade consciente dos seus riscos de segurança precisa esforçar-se por identificar fontes exteriores e ligar-se à elas.

Dessa forma, neste estudo estaremos apresentando os aspectos relacionados ao aprendizado pelo trabalho em equipe, mediados pela comunicação, principalmente voltada à comunicação informal, na maioria das vezes invisível, mas presente nas organizações.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA E ESTRUTURAÇÃO

1.1. TEMA

Aprendizagem instrumentalizada por equipes e a eficácia do poder invisível nas organizações modernas.

1.2. ORIGEM DO PROBLEMA

Num mercado cada vez mais competitivo, com negócios cada vez mais complexos, as empresas buscam a superação de deficiências de aprendizagem e também a compreensão dos perigos que ameaçam a sobrevivência da organização e o reconhecimento de novas oportunidades. Ao longo dos anos, o trabalho nas empresas tornou-se, cada vez mais articulado ao aprendizado, surgindo a idéia de que a melhor organização é aquela onde todos os níveis da organização aprendem, podendo ser esta a única vantagem competitiva.

1.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Partindo desta problemática, questiona-se:

Como resgatar no âmbito das organizações modernas, o poder invisível da comunicação no contexto da aprendizagem instrumentalizada por equipes?

A necessidade deste estudo nos leva a refletir ainda sobre as seguintes questões presentes na problemática: Como aproveitar o potencial humano existente na empresa? Até que ponto é possível detectar as deficiências de aprendizagem? Como funciona a comunicação entre as pessoas nas empresas? Quanto de força das relações de confiança existe nas equipes de uma organização?

Será que a força do poder da comunicação garante resultados de qualidade em negociação?

1.4. DELIMITAÇÃO

O presente estudo intitulado: "Aprendizagem instrumentalizada por equipes: a eficácia do poder invisível nas organizações modernas" é um tema candente nesse momento histórico em que as organizações estão se mobilizando para uma revisão de seus valores e comportamentos conservadores e adoção de novos paradigmas que possam dar conta da problemática presente no ramo específico da alimentação.

1.5. HIPÓTESES

Se os líderes e colaboradores na empresa se conscientizarem previamente dos diversos tipos de comunicação invisível, e do poder e da força que elas exercem, as equipes terão uma performance de energia para gerir as mudanças e as propostas inovadoras.

Se fosse imprescindível para a maioria das empresas, propiciar de forma continuada oportunidades que estimulassem a comunicação informal, então seria possível construir redes de confiança em toda a organização e com os seus parceiros.

1.6. JUSTIFICATIVA

Na atual conjuntura as organizações precisam ter suas preocupações centradas nas pessoas, para formar equipes, ou seja, para identificar e desenvolver equipes funcionais e interfuncionais, desenvolvendo assim uma rede de aprendizado, para que as competências sejam treinadas diariamente, tendo em vista o crescimento das pessoas como profissionais conscientes e participantes de uma estratégia de competitividade sadia.

Quanto ao poder invisível, se faz necessário que os líderes, estudem profundamente esse poder, que interpenetra as redes informais, como surgem, como se desenvolvem, quais as suas influências, e como podem ser aproveitadas em prol da organização. Observa-se que as empresas que não dispõem de pessoal com perfil para tal e freqüentemente precisam buscar externamente pessoas com competência interpessoal e intrapessoal, e com perfil de negociadores para aprofundarem seus conhecimentos e trabalhar com redes informais. As pessoas que ocupam cargos de liderança nas organizações, apresentam dificuldades para diagnosticar o poder invisível da comunicação.

As redes sociais existentes nas organizações, estão sendo vistas no mercado como um grande fator de incentivo do poder invisível da comunicação entre as pessoas e seus departamentos, hoje conhecidas como Redes Informais de Comunicação. Elas podem perpetuar ou alterar a cultura de uma empresa.

De acordo com SENGE (1990), a concepção de organizações de aprendizagem, nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, dá lugar a novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e as pessoas aprendem continuamente a trabalhar em grupo.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é reconhecer os processos de aprendizagem por equipes, e a força das redes informais dentro das organizações, que podem servir de base para a impulsionar as estratégias das empresas, proporcionando melhores condições dos negócios na gestão.

1.7.2. Objetivos específicos

- Constatar os níveis de percepção que os líderes parecem possuir quanto ao poder invisível da comunicação entre as pessoas que trabalham na organização;
- Detectar as deficiências de aprendizagem no processo de aprendizagem instrumentalizada por equipes dentro da organização;
- Desenvolver o relacionamento interpessoal e intrapessoal, no âmbito das equipes;
- Constatar a existência das relações de confiança bem como sua influência no comportamento das pessoas que trabalham em equipes;
- Sugerir, com base no estudo realizado teórico, as recomendações que forem consideradas necessárias.

1.8. METODOLOGIA

O presente estudo tem a finalidade de resgatar no âmbito das organizações o poder da comunicação invisível no contexto da aprendizagem instrumentalizada por equipes.

Para realizar a investigação foi utilizado o método exploratório num corte transversal da realidade. Um estudo de campo, na Empresa "X", que é considerada uma multinacional que atua no mercado de alimentos, composta de 60 funcionários em sua sede administrativa/financeira. A empresa surgiu na Europa em meados dos anos 40, a partir de uma receita caseira, que foi posta a venda. No final da década de 50, já tinham seus produtos em outros países da Europa. Hoje é a terceira maior no mundo, no seu ramo de atividade, presente em mais de quarenta países.

Fabricando produtos únicos, originais e específicos, com a mais alta qualidade, a empresa está sempre ouvindo seus consumidores e conhecendo seus hábitos, gostos e preferências, assim como suas críticas, sugestões e opiniões são consideradas durante todo o desenvolvimento de cada novo produto. O respeito

pelo consumidor é a sua principal filosofia, por este motivo busca qualidade máxima em tudo que faz.

Em 1994, a empresa introduzia no mercado brasileiro um de seus produtos, que teve imensa receptividade por parte dos brasileiros. No ano seguinte, outros três produtos também tiveram grande sucesso, o que justificou a construção de uma fábrica no Brasil. Além da fábrica, a empresa conta com um escritório de vendas, e a sede administrativa nesta cidade.

1.8.1. Estudo de Campo

O estudo teve como objetivo a consulta aos líderes e colaboradores de organizações, quanto ao nível de relacionamento e comunicação interpessoal.

No primeiro momento foi realizado uma revisão bibliográfica que serviu de suporte teórico para o desenvolvimento do projeto.

Posteriormente, as informações foram coletadas mediante a aplicação de formulários com questões fechadas e entrevistas com os profissionais das diversas áreas do ramo alimentício.

Os dados foram analisados qualitativamente sob o ponto de vista crítico e na sequência foram elaboradas as considerações finais e as sugestões julgadas necessárias para a melhora progressiva da qualidade de comunicação nas equipes.

1.9. QUADRO TEÓRICO

A problemática enfocada nesta investigação está posta na Empresa "X" situada na região de Curitiba-Pr, sobre a qual este estudo se justifica. De acordo com SENGE (1990), o aprendizado faz parte da nossa natureza, e além disso, todo ser humano, gosta de aprender. Quase todos nós, em alguma época, fizemos parte de uma grande "equipe", um grupo de pessoas que faziam alguma coisa juntas de maneira extraordinária – que confiavam umas nas outras,

que complementavam suas limitações, que tinham um objetivo maior que os objetivos individuais e que produziam resultados extraordinários. Desta forma, o que estas pessoas experimentaram foi uma organização de aprendizagem, a equipe *aprendeu* a produzir resultados excelentes.

As equipes estão em toda parte. Assim como nos esportes que tem as equipes de ataque, defesa, equipes da primeira e segunda divisões; nas empresas existem equipes de novos produtos, de qualidade e projetos, etc...

CAPÍTULO II

EQUIPE

Segundo Moscovici (1994) pode ser considerada uma equipe um grupo de pessoas que compreende seus objetivos e estão engajadas em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, e as opiniões divergentes são estimuladas.

O que caracteriza uma Equipe de Trabalho é o alto grau de interdependência dos componentes, direcionada para a realização de uma meta ou tarefa. São indivíduos, liderados por um responsável que retém e transmite informações das etapas do trabalho, envolvidos com o desenvolvimento de determinadas tarefas, que somando completam todo o trabalho. Além da interdependência, corresponde a responsabilidade e o comprometimento, resultados de ação coletiva e conjunta conseguidos com coesão, cooperação, consenso, disciplina e empenho.

2.1. TRABALHO EM GRUPO

O trabalho em grupo confia no seu líder para a tarefa de atribuição de responsabilidades e de integração dos resultados dos trabalhos individuais, investe constantemente em seu próprio crescimento.

2.2. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO EM GRUPO

Serão apresentadas neste contexto as cinco características principais do trabalho em grupo encontradas na literatura: a comunicação, a negociação, a coordenação, o compartilhamento e a percepção.

Comunicação: a comunicação entre os participantes é considerada a característica mais importante do trabalho em grupo, não sendo possível haver colaboração sem a constante comunicação entre os participantes. A comunicação permite a troca de idéias, sugestões e informações e a discussão de temas que contribuirão para o desenvolvimento do trabalho e para o crescimento de cada participante e do grupo como um todo.

Negociação: durante o desenvolvimento de trabalhos em grupo comumente ocorrem situações em que o grupo tem que solucionar conflitos entre diferentes opiniões sobre um determinado assunto. A negociação permite que opiniões conflitantes sejam argumentadas, discutidas, votadas, de forma que o grupo chegue a uma decisão que satisfaça a maioria.

Coordenação: para que o grupo alcance seus objetivos de forma organizada, produtiva e harmoniosa, é necessário que exista um planejamento e um acompanhamento do desenvolvimento das atividades de cada participante do grupo.

Compartilhamento: para o desenvolvimento de uma atividade efetiva em grupo é necessário que os participantes compartilhem o máximo de informações, tais como, os planos de ações, as descobertas e os resultados parciais e integrais de seus trabalhos.

Percepção: a percepção das ações do grupo fornece um contexto para as atividades individuais, contribuindo para uma maior sinergia do grupo.

Um grupo transforma-se em equipe quando passa não só a investir em seu próprio crescimento, mas começa a prestar atenção a sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.

Os grandes estudiosos afirmam que as organizações que pretendem sobreviver no próximo século, devem investir na formação das pessoas para que *aprendam a trabalhar* em equipe, pois o sucesso não depende mais de um indivíduo e sim do trabalho

integrado de várias pessoas. Não adianta ter talentos trabalhando individualmente, a contribuição do indivíduo terá um grande valor se estiver direcionada à produção de uma equipe.

2.3. PRINCÍPIOS DE TRABALHO EM EQUIPE

Uma equipe é considerada verdadeira quando seus participantes se apaixonam uns pelos outros. É a *fraternidade* que fará um reconhecer as inabilidades do outro e, em vez de apontá-las e criticá-las, irá ampará-lo e auxiliá-lo no que for possível. É a *humildade* que fará reconhecer que um trabalho não é mais importante do que outro. É a *confiança* e *responsabilidade* que dará a equipe a tranquilidade para que todos possam desenvolver seu trabalho sem se preocupar com tarefas que não são de sua atribuição, mas que completam o seu. É a *lealdade* que dará aos participantes a despreocupação de se proteger de seus próprios companheiros. É o *respeito* que fomentará a união e um relacionamento saudável, evitando provocações e mágoas. É o *amor* que manterá a equipe unida, satisfeita e, disposta a encarar novos desafios.

Uma equipe trabalha unida em prol de metas num regime de cooperação. Uma equipe de trabalho entende que sua participação na vida das pessoas é limitada e, que nem sempre as condições de vida das pessoas de que cuida são as desejadas, por isso mesmo, torna sua pequena participação muito importante e merecedora de todo esforço e dedicação. Para que isso aconteça é preciso que a equipe esteja harmonizada. Fácil de escrever, não tão fácil de praticar, aqui deve ser o primeiro passo no desenvolvimento da paciência, tolerância, respeito e confiança no companheiro de equipe. Vigiar pensamentos e atitudes, respeitar condutas e idéias, expor posicionamentos contrários e criticar comportamentos do companheiro na hora certa e amorosamente, assim como, dormir

bem, acordar com alegria e disposição para o trabalho, são metas e necessidades pessoais.

A desarmonia de um será sentida por todos, que terão que se esforçar mais para manter a harmonia geral. Deve-se estar atento às necessidades dos companheiros para oferecer ajuda sem que peçam, com muita calma e que ninguém fique sabendo. O que um integrante da equipe faz com desprendimento fortalece a própria alma e da equipe.

Uma equipe de sucesso é harmônica nas alegrias e nas dificuldades, encara as dificuldades como oportunidades de aprendizado, arregimenta e alinha forças sempre em prol da equipe, o sucesso de um é de todos, a fraqueza de um merece o amparo e carinho de todos.

2.4. O TRABALHO EM EQUIPE

Trabalhar em equipe é uma tarefa árdua, principalmente para os mais maduros, que pertencem à geração que foi orientada para ser individualista.

O trabalho em equipe começa dentro do local de trabalho, onde divide-se o espaço com profissionais de diversos ramos e qualificações. Para que se forme uma equipe adequada é mister a comunicação entre seus membros permitindo a compreensão mútua em benefício do usuário do serviço, comunicação esta que pode ser verbal ou escrita – em ambos os casos cheia de clareza e singeleza, de modo a facilitar os seus objetivos. Esta comunicação será explicitada neste quadro teórico adiante.

As organizações de hoje e de amanhã buscam profissionais que saibam somar e não somente "brilhar" sozinhos. A capacidade de trabalhar em equipe é sempre citada como virtude obrigatória para o sucesso de qualquer profissional, mas quem está habituado a participar de projetos em grupo sabe quanto de retórica vazia existe

nessa louvação – e como é difícil conciliar diversas visões e estilos em torno de um objetivo comum nos ambientes empresariais da vida real. "Equipes que realmente funcionam são raridade nas corporações brasileiras", analisa o consultor Idalberto Chiavenato (1995). Boa parte dos problemas deriva da hierarquia tradicionalmente aplicada às equipes, baseada na existência do líder único, o todo-poderoso que distribui tarefas, toma decisões e cobra resultados. Com um protagonista tão óbvio, os demais componentes do grupo dificilmente conseguem escapar do papel de meros coadjuvantes, já que a criatividade e a iniciativa, qualidades tão desejáveis na teoria, são tolhidas em nome do cumprimento de um plano preconcebido. A lista de equívocos cometidos no meio do caminho é vasta – vai da incapacidade de manter a motivação individual até a imposição de objetivos fora da realidade.

2.4.1. Dimensão do Trabalho em equipe

A dimensão do trabalho em Equipe é definida como uma participação ativa na facilitação da eficácia da equipe; agir de maneira que demonstrem consideração pelos sentimentos e pelas necessidades dos outros; estar consciente da influência das suas atitudes sobre os outros.

A cooperação ativa de cada membro é vital para o sucesso da equipe. Os membros de equipe não podem se sentar e observar ou deixar que os outros façam o trabalho; eles devem trabalhar de forma atuante para alcançar os objetivos do grupo e facilitar a unidade.

As equipes eficazes não são meras coleções de pessoas. Ao contrário, elas compreendem uma entidade maior que a soma de suas partes. Isso significa que os membros da equipe devem trabalhar próxima e conjuntamente e envidar todos os esforços visando a cooperação e o apoio mútuo.

Dentre os tipos de comportamento fundamentais da dimensão do Trabalho em Equipe estão:

- Pedir idéias;
- Oferecer ajuda voluntária;
- Aceitar sugestões;
- Levar em consideração as necessidades, as motivações e as habilidades dos demais membros de equipe ao oferecer ajuda ou conselho;
- Trabalhar com os demais membros de equipe visando solucionar problemas;
- Reconhecer e considerar as idéias dos outros.

2.5. EQUIPES EFICAZES E EQUIPES INEFICAZES

2.5.1. Equipes Eficazes

Grandes cientistas e estudiosos comportamentais, deram contribuições quanto ao modelo de equipes eficazes no ambiente empresarial. De acordo com Parker (1994) doze características ou comportamentos distinguem as equipes eficazes das ineficazes, e que equipes eficazes são compostas de integrantes eficazes, então as doze características de uma equipe eficaz tornam-se evidentes quando os integrantes são de alto desempenho.

2.5.1.1. Doze características da Equipe Eficaz

1. Propósito Claro: A visão, missão, meta ou tarefa da equipe foi definida e agora é aceita por todos. Há um plano de ação.
2. Informalidade: O clima tende a ser informal, à vontade, confortável e descontraído. Não há tensões óbvias ou sinais de tédio.
3. Participação: Há muita discussão e todos são incentivados a participarem.
4. Ouvir com atenção: Os membros utilizam técnicas para ouvir com eficácia perguntas, paráfrase e resumos para coletar idéias.

5. Divergência Civilizada: Há divergência, mas a equipe se sente à vontade com isso e não evita, não redige nem oprime o conflito.

6. Decisões de Consenso: Para as decisões importantes, a meta é essencial mas não há necessariamente unanimidade através da discussão aberta de todas as idéias; evitam-se a votação formal e concessões fáceis.

7. Comunicação Aberta: os membros da equipe sentem-se livres para expressar seus sentimentos quanto às tarefas e ao funcionamento do grupo. Há poucas questões escondidas. A comunicação ocorre fora das reuniões.

8. Papéis e Atribuições Bem Definidas: As expectativas sobre os papéis desempenhados pelos membros da equipe são bem claras. Ao iniciar um trabalho, as atribuições de cada um são claramente definidas, aceitas e cumpridas. Há uma justa distribuição de trabalho entre os membros da equipe.

9. Liderança Compartilhada: Embora a equipe tenha um líder formal, as funções de liderança mudam de tempos em tempos, conforme as circunstâncias, necessidades do grupo e habilidades dos integrantes. O líder formal dá o exemplo de comportamento apropriado e contribui para estabelecer normas positivas.

10. Relações externas: A equipe dedica-se a desenvolver relacionamentos importantes fora do grupo, a mobilizar recursos e ganhar credibilidade junto a membros importantes em outras áreas da organização.

11. Diversidade de Estilo: A equipe possui uma grande variedade de tipos de integrantes de equipes, inclusive membros que enfatizam a atenção à tarefa, a definição de metas, o ponto principal do processo e questões sobre o funcionamento da equipe.

12. Auto-Avaliação: Periodicamente, a equipe analisa sua atuação e o que pode estar interferindo em sua eficácia.

2.5.2. Equipes Ineficazes

As equipes que funcionam mal não são simplesmente o reverso das eficazes. Uma equipe pode ter alto desempenho em algumas dimensões e não estar se concentrando em várias áreas críticas. A fase de desenvolvimento determina as necessidades fundamentais da equipe, e se estas não forem atendidas a equipe não será bem sucedida.

Por exemplo, na fases iniciais, a equipe necessita de direção e concordância sobre missão e metas. Portanto, embora haja uma atmosfera informal, comunicação aberta, e os membros ouçam um ao outro com atenção, a equipe ainda será ineficaz se não tiver missão e metas bem definidas.

2.5.2.1. Onze características da Equipe Ineficaz

Segundo Parker (1994), vários sinais advertem para as dificuldades potenciais da equipe, que seguem:

1. *Você não consegue descrever facilmente a missão da equipe.* Nas fases iniciais da equipe, é extremamente importante descrever a missão. No entanto, este também pode ser um problema quando há equipe está junta há muitos anos e seus membros perderam o foco.

2. *As reuniões são formais, enfadonhas ou tensas.* As pessoas não fazem um bom trabalho num ambiente desagradável. Os integrantes da equipe devem procurar criar um clima informal.

3. *Há muita participação mas pouca realização.* Algumas equipes falam demais e agem muito pouco; gostam simplesmente da interação que o grupo proporciona.

4. *Há muita conversa mas não muita comunicação.* Ouvir com atenção é a chave do planejamento eficaz, da solução de problemas, solução de conflitos e tomada de decisões.

5. *As divergências são manifestadas em conversas particulares após a reunião.* Embora as vezes haja explosão em público, as divergências organizacionais raramente se manifestam abertamente.

6. *As decisões são tomadas pelo líder formal com pouco envolvimento significativo por outros membros.* Uma vez que muitos gerentes modernos estão cientes da importância da participação, atualmente adota-se cada vez mais métodos de reuniões, pesquisas e outros métodos de envolvimento da equipe na tomada de decisões. Entretanto, a prova real é ver se as discussões importantes da equipe e as idéias de todos são analisadas com seriedade no esforço de obter o consenso verdadeiro.

7. *Os membros não são francos entre si por causa do baixo nível de confiança.* Nas etapas iniciais, é natural este comportamento entre os membros, porém quando a equipe já esta junta há um certo tempo, seria conveniente perguntar se estariam se sentindo a vontade para expressar seus verdadeiros sentimentos sobre as questões que surgem.

8. *Há confusão ou divergência sobre as atribuições de papéis ou tarefas.* Geralmente os conflitos emergem como questões interpessoais ou emocionais, ou seja, as pessoas ficam furiosas porque um dos membros fez ou deixou de fazer alguma coisa.

9. *As pessoas em outras áreas da empresa que são fundamentais ao sucesso da equipe não estão colaborando.* As equipes normalmente necessitam da assistência de pessoas externas que provêm as verbas, equipamentos, pessoal e apoio intangível.

10. *A equipe tem pessoas demais com o mesmo estilo.* A diversidade de estilos leva ao exame de todos os aspectos da eficácia da equipe.

11. *A equipe existe há pelo menos três meses mas nunca avaliou sua atuação.* É necessário que, as equipes avaliem o progresso em função das metas e o processo da equipe.

2.6. ESTILOS DE INTEGRANTES NAS EQUIPES

O trabalho de equipe necessita de integrantes e baseia-se numa combinação eficaz de pessoas com estilos ou abordagens diferentes. As equipes eficazes exigem integrantes eficazes. Cada dimensão da equipe é fortalecida pelas ações de seus integrantes.

“No campo empresarial, o integrante de equipe apóia o programa da empresa sem criar obstáculos, faz o trabalho dos bastidores necessário à apresentação importante ou até dirige no meio de uma tempestade para fazer entregas ao cliente” (Parker, 1994). O autor revela ainda o resultado de uma pesquisa que indica quatro tipos ou estilos de integrantes de equipes. Cada estilo contribui para o êxito da equipe de maneiras diferentes, e que cada estilo tem um lado negativo quando levado ao extremo (integrantes ineficazes).

2.6.1. Integrantes Eficazes

No perfil de integrantes eficazes, os quatro estilos apresentam-se da seguinte forma:

Contribuinte – é um participante *orientado para a tarefa*, que aprecia fornecer à equipe informações técnicas de boa qualidade, faz sua “lição de casa”, leva o grupo a estabelecer padrões elevados de desempenho e utiliza seus recursos com sabedoria. Para a maioria das pessoas, o Contribuinte é alguém confiável. As pessoas descrevem o Contribuinte como alguém responsável, autoritário, confiável, competente e organizado.

Colaborador – é um participante *voltado para a meta*. Para ele, o mais importante é a missão ou meta da equipe, porém é flexível e receptivo a novas idéias. Disposto a todos os esforços pela equipe e a trabalhar além do seu papel definido, é capaz de compartilhar os aplausos com os outros membros da equipe. Para a maioria das pessoas, o Colaborador é alguém que tem a visa global.

As pessoas descrevem o Colaborador como alguém que enxerga a longo prazo, é orientado para as metas, reconciliador, flexível e imaginativo.

Comunicador – é um integrante *orientado para o processo*, um ouvinte eficaz, que facilita o envolvimento, a resolução de conflitos, o consenso, o feedback e que promove um clima informal descontraído. Para a maioria, o Comunicador é uma “pessoa positiva orientada para as pessoas”. As pessoas descrevem o Comunicador como alguém que apóia e tem consideração pelos outros, é descontraído, entusiasmado e diplomático.

Desafiador – é um participante que questiona as metas, métodos e mesmo a ética da equipe. Está disposto a discordar do líder ou de uma autoridade superior, e incentiva a equipe a assumir riscos bem calculados. A maioria das pessoas admira sua franqueza e mente aberta, mas acham que, as vezes, o Desafiador não sabe quando reiterar um assunto da discussão. Às vezes, demonstra autoconfiança excessiva e pressiona demais a equipe.

As pessoas consideram o Desafiador uma pessoa honesta, ética, de princípios, que fala abertamente e é destemido.

2.6.2. Integrantes Ineficazes

A equipe e os integrantes podem estar indo bem, quando de repente alguém ultrapassa os limites. O integrante eficaz torna-se um peso para a equipe. Os comentários antes úteis agora são obstáculos para o sucesso, e neste caso há o que se chama de excesso de ajuda – excesso de atuação em equipe.

Os integrantes ineficazes são onerosos a empresa. Seu comportamento gera perda de tempo e esforço, oportunidade, além de más relações com os clientes, baixo moral e alta rotatividade. Quanto ao perfil de integrantes eficazes, os quatro estilos apresentam-se da seguinte forma:

Contribuinte – é um participante *orientado para a tarefa*, que auxilia a equipe com informações úteis, e pode se tornar ineficaz pelos seguintes motivos: por ser apegado a dados (excesso de relatórios detalhados); perder a visão global (meta do grupo); compulsão; perfeccionismo e por falta de criatividade. Ele se “enrola” com detalhes e não vê o todo, nem a necessidade de um clima positivo.

Colaborador – é um participante *voltado para a meta*. Para ele, o mais importante é a missão ou meta da equipe, pode se tornar ineficaz quando deixa de rever a missão do grupo periodicamente, de dar atenção suficiente às tarefas básicas da equipe e de dar a devida consideração às necessidades individuais da equipe.

Alguns adjetivos do colaborador ineficaz: excessivamente engajado; insensível; excessivamente envolvido; excessivamente global e excessivamente ambicioso.

Comunicador – é um integrante *orientado para o processo*, pode se tornar ineficaz por ver o processo de equipe como um fim em si mesmo; deixar de desafiar ou confrontar os outros membros do grupo; por não reconhecer a igual importância de concluir tarefas e progredir em direção as metas da equipe; ou por utilizar em excesso o senso de humor e outras técnicas de processo. Este integrante por vezes, considera o processo como uma finalidade em si mesma e evita confrontar os outros membros da equipe. Também é visto como alguém que não dá a devida importância à conclusão das tarefas e ao alcance das metas.

Segue alguns dos adjetivos do Comunicador Ineficaz: Sem objetivos, tolo, apaziguador, não prático e manipulador.

Desafiador – que auxilia o grupo através do questionamento franco das metas e métodos da equipe, levantando questões éticas, discordando da liderança e incentivando riscos, pode tornar-se ineficaz quando, não sabendo quando recuar e deixar que o grupo prossiga; levando a equipe a assumir riscos além dos limites;

tornando-se hipócrita, severo e inflexível; fazendo do desafio um fim em si mesmo, ou usando a chamada honestidade como cobertura para ataques a outros membros. Às vezes, demonstra autoconfiança excessiva e pressiona demais a equipe.

Segue alguns adjetivos do Desafiador Ineficaz: severo, arrogante, hipócrita, litigioso e implicante.

As equipes mais eficazes tem um equilíbrio de estilos de integrantes. Eles estão igualmente preocupados em: concluir seu trabalho com alta qualidade; alcançar suas metas com um firme compromisso; e em desenvolver e manter o clima positivo da equipe e levantar questões sobre suas metas e métodos. Este equilíbrio significa ter a capacidade de aplicar os vários estilos quando a equipe assim o exigir.

2.7. CRIANDO ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO ATRAVÉS DO TRABALHO EM EQUIPE

Formar equipes não é uma tarefa fácil. É preciso educar continuamente as pessoas na metodologia de construção e fortalecimento de equipe, desenvolvendo principalmente a competência interpessoal, pois durante muito tempo as pessoas foram educadas para o individualismo e a competição, e para trabalhar em conjunto têm que cooperar, compartilhar, respeitar as individualidades e fortalecer relações com os colegas, que muitas vezes não compactuam com suas crenças e valores. O trabalho em equipe é uma atividade de doação e compromisso com o outro, é o sentimento de querer contribuir e colaborar para o sucesso individual e grupal, por isso precisa ser visto como um processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Jon R. Katzenbach e Douglas k. Smith, consultores da McKinsey &Company, citados em Boyett (1999), "Uma 'organização de alto desempenho' apresenta um desempenho consistentemente melhor do que os concorrentes durante um longo período de tempo,

por exemplo, dez ou mais anos. Seu desempenho supera também as expectativas de importantes jogadores: clientes, acionistas e funcionários”.

Alguns pontos principais das organizações de alto desempenho apresentadas por Boyett (1999):

- Apóiam as inovações e os riscos;
- Enfatizam o aprendizado;
- Concebem tarefas que exigem muitas habilidades;
- Organizam-se em torno de equipes de processo interfuncionais;
- Oferecem aos funcionários *feedback* sobre desempenho regularmente;
- Possuem apenas alguns níveis de gerência;
- Colocam todos em contato com o cliente;
- Promovem a flexibilidade e o trabalho em equipe;
- Remuneram de acordo com o desempenho;
- Compartilham informações sobre a empresa com todos os funcionários;
- Concebem seus sistemas de informação de modo a apoiar as equipes;
- Alcançam um equilíbrio sociotécnico (a tecnologia e as pessoas são tratadas como tendo importância igual na organização).

As organizações de alto desempenho segundo o autor, apresentam um desempenho melhor do que as organizações tradicionais.

2.7.1. Tipos de Equipes das organizações de alto desempenho

Segundo Boyett (1999) as organizações de alto desempenho, tem como base uma combinação de três tipos de equipes, as quais estão descritas abaixo:

- Equipes de trabalho: são equipes que projetam, fabricam e oferecem um produto ou serviço a um cliente interno ou externo, ou seja, realizam a maioria das tarefas que agregam valor na organização. Ex: equipes de vendas, equipes de produção de produtos manufaturados, equipes de consultoria, etc.

- Equipes de melhoria: são equipes que fazem recomendações de mudanças na organização, seus processos e/ou sua tecnologia com o intuito de melhorar a qualidade, custo e /ou adequação da oferta de produtos.

- Equipes de integração: são equipes que garantem a coordenação do trabalho em toda a organização. Servem como vínculos entre as equipes de trabalho e/ou as equipes de melhoria.

As equipes de trabalho e as equipes de melhoria podem ser de natureza funcional ou interfuncional, isto depende do tipo de trabalho que precisam realizar e do grau de coordenação necessário ao seu sucesso. Equipes funcionais são semelhantes a departamentos ou seções da chamada organização tradicional com pessoas agrupadas de acordo com sua especialidade – marketing, produção, compras, vendas, etc. Enquanto as equipes interfuncionais reúnem pessoas por projeto ou processo, com pessoas especialistas de diversas disciplinas em uma mesma equipe. Estas últimas são o tipo dominante de equipe na maioria das organizações de alto desempenho.

2.8. INTEGRANDO AS EQUIPES

As equipes de trabalho e as equipes de melhoria assumem muitas responsabilidades que eram tradicionais da gerência e supervisão, tais como a programação do trabalho, atribuição de tarefas, treinamentos, inspeções de qualidade, preparação de orçamentos, mudanças no processo de engenharia, seleção e disciplina dos membros da equipe e realização de reuniões de equipe.

Para realizar esta integração das equipes, são sugeridas algumas formas, tais como, uma ligação individual, onde se a coordenação necessária for simples, um único indivíduo poderá coordenar duas ou mais equipes, ou uma equipe de integração, onde se a coordenação contínua entre duas ou mais equipes for mais complexa, pode-se criar uma equipe formal de integração, ou ainda uma equipe gerencial, que em uma organização de alto desempenho a integração é responsabilidade da equipe de gerência sênior.

2.9. TAMANHO DA EQUIPE

Faz-se importante mensurar que o tamanho da equipe é um fator relevante para o sucesso desta integração, quanto maior for a equipe, maior será o número de interações, decisões, pontos de vista a serem considerados. Segundo Gleen Parker, quanto maior é a equipe, menor é a sua produtividade, a responsabilidade dos membros, a participação e confiança. Sugere que o tamanho ideal da equipe esteja entre quatro e seis membros, e que de dez a doze seria o tamanho máximo para uma equipe eficaz. Já para Katzenbach e Smith, o tamanho ideal seria entre dois e vinte e cinco membros.

2.10. DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

A equipe passa por fases de desenvolvimento, assim como todo indivíduo. Desde sua formação atravessa várias fases até

chegar a ser uma organização desenvolvida, desde que se tomem certas medidas positivas.

Segundo Moscovici (1994) o alicerce fundamental do Desenvolvimento de Equipe é o Desenvolvimento Interpessoal (DI). As habilidades interpessoais são facilitadoras de processos grupais básicos, como por exemplo: comunicação, liderança, processo decisório, negociação, administração de conflitos, análise de processo. Também facilitam o estabelecimento de objetivos e metas grupais, diagnóstico e resolução de problemas, planejamento e implementação de mudanças intragrupais e intergrupais.

As equipes em geral passam por quatro fases previsíveis desde seu início até uma equipe inteiramente funcional – formação, confusão, normatização e desempenho. A passagem por essas quatro fases pode levar até 18 meses.

Formação - É uma fase de exploração, uma mistura de sentimentos, a animação com algo novo, acompanhada de insegurança, ansiedade e confusão. Durante esta fase, falta clareza sobre a finalidade da equipe as expectativas dos membros. As pessoas da equipe estão avaliando os outros, dimensionando suas habilidades e atitudes.

Peter R. Scholtes, citado em Boyett (1999) sugere alguns pontos na liderança da equipe durante as quatro fases do desenvolvimento de equipe, e estaremos citando estes ponto em cada delas. Para fase de formação, sugere:

- Ajudar os membros da equipe a se conhecerem melhor;
- Oferecer à equipe direção e propósito claros;
- Envolver os membros no desenvolvimento de planos, esclarecimento de funções, e definição de normas de trabalhar juntos;
- Fornecer as informações necessárias para que a equipe comece a trabalhar.

Confusão – Esta fase, é caracterizada por conflitos entre os membros e pela resistência à tarefa. Os membros sentem-se livres para discordar entre si e o líder, sentem-se estranhos trabalhando juntos. Todos ficam frustrados e zangados consigo mesmos e com os outros membros da equipe.

Durante esse período, é comum ver os membros da equipe culparem uns aos outros e adotar comportamentos defensivos; é um período de confrontos, desunião, tensão e hostilidade. Formam-se subgrupos, e assim surgem conflitos entre subgrupos opostos que competem por influência. A equipe luta para identificar sua missão, sua meta, os papéis dos membros da equipe, e para chegar a um acordo sobre como trabalhar juntos. A equipe passa por sua fase mais difícil.

Para liderar a equipe nesta fase, Sholtes sugere:

- Resolver os problemas de poder e autoridade. Por exemplo, não deixar que o poder de uma pessoa, abafe as contribuições de outras;
- Desenvolver e implementar acordos sobre como são tomadas as decisões e quem as toma;
- Adaptar o papel de liderança de modo a permitir que a equipe se torne mais independente. Estimular os membros da equipe a assumir mais responsabilidades.

Normatização - Ao sair da fase da confusão, os membros da equipes aprendem a lidar entre si, a vida na equipe torna-se quase tranqüila. A equipe estabelece diretrizes, ou normas, para a solução de conflitos, tomada de decisões, comunicação interpessoal, conclusão de tarefas e gerenciamento de reuniões, e o desenvolvimento destas normas conduz a uma confiança maior. Torna-se possível discordar sem o conflito que leva ao ataque pessoal. Os membros começam a gostar da equipe e desenvolvem ligações entre si. As pessoas se orgulham de pertencer ao grupo, e começam a cooperar, em vez de competir.

Para liderar a equipe durante a fase de normatização são sugeridas:

- Utilizar inteiramente as habilidades, o conhecimento e a experiência dos membros da equipe;
- Estimular e reconhecer o respeito mútuo entre os membros da equipe;
- Estimular os membros a colocar a mão na massa e trabalhar de forma cooperativa.

Desempenho - É a fase da recompensa. A equipe está indo bem, e aprendeu a ser uma equipe. Os membros desenvolvem e começam a utilizar processos e procedimentos estruturados para se comunicar, resolver conflitos, alocar recursos e relacionar-se com o resto da organização. Há confronto criativo e soluções inovadoras dos problemas. A equipe ganha confiança e o trabalho é realizado.

Sholtes, já citado sugere:

- Atualizar os métodos e procedimentos da equipe para sustentar a cooperação;
- Ajudar a equipe a entender como gerenciar a mudança;
- Representar e defender a equipe junto a outros grupos e indivíduos;
- Monitorar o progresso do trabalho e comemorar as conquistas.

2.10.1. Fatores-chave do desenvolvimento de equipes

Compromisso – os membros de equipe se vêem como parte de uma equipe e não como indivíduos que trabalham de maneira autônoma. Acima e além de seus objetivos pessoais está o compromisso com os objetivos do grupo.

Confiança – Existe uma confiança mútua entre os membros de equipe no sentido de honrarem seus compromissos, trocarem

confidências, apoiarem uns aos outros, e geralmente se comportarem de modo coerente e supostamente aceitável.

Propósito – A equipe tem consciência de como se encaixa no cenário geral de negócios da empresa. Os membros de equipe conhecem seus papéis, têm um sentido de propriedade e conseguem ver como se distinguem.

Comunicação – A comunicação se refere ao estilo e ao grau de interação entre membros e aqueles que estão de fora da equipe. Refere-se também a maneira como os membros lidam com o conflito, a tomada de decisões e as interações cotidianas.

Envolvimento – Todos tem um papel na equipe. Apesar das diferenças, os membros de equipe devem ter um sentido de parceria mútua. As contribuições são respeitadas e solicitadas, e é estabelecido um verdadeiro consenso antes do engajamento da equipe em uma ação.

Orientação do Processo – Uma vez que a equipe tenha um propósito definido (por que está junta e para onde está indo), ela deverá ter um processo ou meio para chegar lá. O processo deve incluir ferramentas para solução de problemas, técnicas de planejamento, reuniões regulares, agendas e atas de reuniões e formas aceitáveis de lidar com os problemas.

CAPÍTULO III

A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

De acordo com Senge (1999), “Não é mais suficiente que uma única pessoa na organização aprenda (...). Simplesmente não é mais possível ‘gerar as idéias’ no topo e fazer com que todo mundo siga as ordens do ‘grande estrategista’. As organizações que realmente atingirão a excelência no futuro, serão as que descobrirem como explorar o potencial e a capacidade de aprender das pessoas em *todos os níveis da organização*”.

“Porque uma empresa deve querer se transformar em uma organização que aprende?” Esta é uma questão apresentada por Boyett, que também apresenta algumas respostas como: para alcançar desempenho superior e vantagem competitiva; para melhorar o relacionamento com os clientes; melhorar a qualidade; criar inovação; porque os tempos atuais exigem; para engajar a empresa na comunidade; criar uma força de trabalho comprometida; para ajudar as pessoas a se tornarem atores ativos, e não receptores passivos, etc..

De acordo com os estudiosos da organização que aprende, tanto os indivíduos quanto as organizações aprendem e desenvolvem capacidades de aprendizagem no contexto de grupos de trabalho e metas de negócio, podem refletir em poderosa estimulação do crescimento, e pode influenciar a favor de mudanças nas empresas.

O aprendizado individual é uma condição necessária nas organizações modernas, mas não é suficiente para a inteligência organizacional. A grande importância não está no fato de “o quê” e “quantos” indivíduos na organização aprendem, mas na eficácia com que transmitem o que sabem para a organização como um todo.

Segundo o dicionário on-line, a palavra *aprendizado* tem o seguinte significado:

Aprendizado S.m – Ato ou efeito de adquirir, especialmente conhecimento ou habilidade.

Segundo Daniel H. Kim, citado em Boyett (1999), devemos observar que a palavra *aprendizado* tem dois significados, o de adquirir o conhecimento e adquirir habilidade. Sendo este conhecimento, o porquê, a parte conceitual do *aprendizado*, o saber por que alguma coisa funciona ou acontece. Quanto ao adquirir habilidade, é o como, a aplicação, ter a habilidade de usar o porquê para fazer algo acontecer. Portanto, o verdadeiro *aprendizado* exige a aquisição do porquê e do como.

De acordo com o raciocínio dos gurus da organização que aprende, o *aprendizado* mais importante ocorre no próprio local de trabalho, é resultante de um ciclo de experiências concretas vividas e refletidas, onde os indivíduos tentam compreender os fatos que ocorreram e por que ocorreram, conceitos abstratos ricos em intuição, julgamento, *expertise* e bom senso, são formados e testados através de novas experiências.

Neste sentido, Peter Senge no livro *A quinta Disciplina* codificou um conjunto de práticas (as “cinco disciplinas” ou componentes) para desenvolver a capacidade de aprendizagem nas organizações, que se integram para desencadear numa nova forma de administrar, sendo:

3.1. Pensamento sistêmico

É um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modifica-los efetivamente.

De acordo com Senge (1999) A essência da disciplina do pensamento sistêmico reside numa mudança de mentalidade, e apresenta algumas sugestões-chave para os futuros líderes:

- Ver Inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa e efeito;
- Ver os processos de mudança, em vez de simples “fotos instantâneas”.
- Ir além da culpa – os indivíduos tem a tendência de culpar os outros ou as circunstâncias externas por seus próprios problemas. O pensamento sistêmico demonstra que não há exterior - que o indivíduo e a causa dos problemas são parte de um único sistema.
- Distinguir as Complexidades Dinâmicas das Complexidades de Detalhe. A complexidade de detalhe existe quando há muitas variáveis. A complexidade dinâmica existe quando causa e efeito estão distantes no tempo e no espaço e quando as conseqüências futuras são sutis e pouco identificáveis.
- Concentrar-se em Áreas de Alavancagem Máxima. O pensamento sistêmico ensina que a maioria das soluções óbvias não funciona, ou ainda, na melhor das hipóteses, elas melhoram as coisas a curto prazo apenas para piorá-las no futuro mais distante. Demonstra também que ações pequenas e bem-orientadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, quando compreendidas na hora e no lugar certo. Os pensadores sistêmicos referem-se a essa idéia como “princípio de alavancagem”. Em geral a resolução de um problema difícil é muitas vezes uma questão de descobrir onde está a alavancagem máxima e onde uma mudança – com o mínimo de esforço – resultaria em melhoria significativa e duradoura.

- Evitar dar solução a sintomas. Na maioria das organizações, as intervenções que ocorrem nos sistemas administrativos, procuram curar os sintomas, em vez das causas que estão implícitas. Isso provoca apenas alívio temporário e tende a criar ainda mais pressão para intervenções posteriores de baixa alavancagem. Às vezes, a ação mais difícil para a liderança é evitar a intervenção sobre dificuldades momentâneas, e manter pressão sobre todos para poder identificar soluções mais duradouras.

3.2. Domínio Pessoal

É a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente, ou seja, a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais.

A força ativa das organizações são “pessoas”, e estas tem vontades próprias, mente e uma forma de pensar próprias. As pessoas com altos níveis de domínio pessoal expandem continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram, vivem em um estado de aprendizagem contínua.

A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas. E numa organização de aprendizagem, a liderança começa com o princípio da tensão criativa. A tensão criativa surge da clareza na visualização do ponto que se quer chegar – a visão – e da sinceridade e verdade na avaliação do ponto onde se está – a realidade atual. A distância entre esses dois pontos gera uma tensão natural.

A tensão criativa pode ser resolvida basicamente de duas maneiras: elevando-se a realidade atual em direção à visão ou baixando-se a visão em direção a realidade atual. As pessoas, grupos ou organizações que aprendem a trabalhar com a tensão

criativa aprendem como utilizar com mais segurança a energia que ela gera para conduzir a realidade rumo a suas visões.

No entanto, a tensão criativa não pode ser gerada unicamente a partir da visão, é necessário que se tenha um quadro bastante preciso da realidade atual. A visão sem a compreensão da realidade atual provavelmente promoverá mais o ceticismo que a criatividade. O princípio da tensão criativa ensina que um quadro justo da realidade atual é tão importante quanto um quadro estimulante do futuro que se deseja.

3.3. Modelos Mentais

São pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Podem ser simples generalizações, como “as pessoas não são confiáveis”, ou teorias complexas sobre negócios, política, economia, comportamento do cliente, etc. Porém, muitas idéias novas sobre novos mercados ou sobre práticas organizacionais obsoletas não são colocadas em prática porque entram em conflito com poderosos modelos mentais implícitos.

Todas as pessoas desenvolvem modelos mentais, eles são uma parte natural da vida humana e uma consequência natural da experiência de trabalho. Os modelos mentais estão relacionados com o autoconhecimento, se caracterizando como uma disciplina de reflexão e indagação.

Segundo Senge (1999) muitas das melhores idéias nas organizações jamais chegam a ser postas em prática. Uma das razões que isto acontece é o fato de que as novas iniciativas normalmente entram em conflito com os modelos mentais estabelecidos. Portanto, segue algumas práticas que podem ajudar e muito o exercício da liderança nos níveis pessoais e interpessoais:

- Acompanhar os saltos da Abstração. A mente das pessoas funciona literalmente à velocidade da luz, e isso ao invés de favorecer, costuma atrasar a aprendizagem, porque ocorre um salto muito rápido às generalizações, sem antes pensar que podiam testá-las. E então, estas generalizações são confundidas com os dados observáveis sobre os quais elas se baseiam, tratando-as como se fossem dados.

- Achar o justo Equilíbrio ente Indagação e Argumentação. A maioria dos administradores é hábil em formular seus pontos de vista e em apresentá-los de forma convincente. Porém, pode trazer um resultado contrário à medida que os administradores ganham maior responsabilidade e defrontam com questões cada vez mais complexas, que exigem a colaboração para aprendizagem entre pessoas diferentes mas de igual conhecimento. Nas organizações aprendizes, os líderes precisam ter as habilidades tanto de indagação quanto de argumentação.

- Distinguir a Teoria Esposada da Teoria em Uso. Todas as pessoas gostam de pensar que tem certos princípios, mas muitas vezes suas próprias ações revelam princípios mais profundos. Um exemplo, podem divulgar que as pessoas são dignas de confiança, e nunca emprestar dinheiro aos amigos, guardando cuidadosamente o que é seu. Portanto, o modelo mental mais profundo (a teoria em uso) dessas pessoas, difere da teoria esposada (o que dizem). Reconhecer a distância entre os princípios esposados e as teorias em uso (o que quase sempre requer ajuda de outras pessoas) pode ser de importância fundamental para uma aprendizagem mais sólida.

- Reconhecer e Desmontar as Rotinas Defensivas. Entende-se por rotinas defensivas, os hábitos que as pessoas tem para se proteger do embaraço ou de ameaças ao expor seus pensamentos. As organizações acrescentam novos níveis de ansiedade de desempenho, amplificando e exacerbando essa defensividade. Por

ironia isso dificulta ainda mais a exposição de modelos mentais ocultos, e por conseguinte, diminui a aprendizagem.

3.4. Visão Compartilhada

É a disciplina do objetivo comum, é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que se pretende criar, estabelecendo um foco no propósito mútuo.

Segundo Senge, uma visão compartilhada não é uma idéia. Nem que essa idéia seja tão importante quanto a liberdade. É uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma idéia, porém quando evolui – quando é incitante o suficiente para obter apoio de mais de uma pessoa – deixa de ser uma abstração. Desta forma, a visão compartilhada torna-se palpável, as pessoas começam a vê-la como se existisse. É uma força poderosa.

Uma visão pode ser considerada realmente compartilhada quando duas pessoas tem a mesma imagem e assumem um compromisso mútuo de manter essa visão em conjunto. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade, que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades.

A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem, ou seja quando as pessoas começam a compartilhar o próprio conhecimento de como e/ou porquê com os outros, começa o aprendizado organizacional.

A visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de “sua empresa”, ela se transforma em “nossa empresa”. Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto. A noção compartilhada de propósito, visão e

valores operacionais da organização estabelece o nível mais básico de compartilhamento.

Entre as habilidades envolvidas na construção de uma visão comum estão:

- Estimular a Visão Pessoal. As visões comuns a todos vem de visões pessoais. Isto se refere aos valores de quase todos que normalmente tem dimensões relativas à família, à organização, à comunidade e até ao mundo. Pois a capacidade que as pessoas tem de se importar pelas coisas é pessoal.

- Comunicar-se e Buscar Apoio. Os líderes devem estar sempre dispostos a partilhar sua própria visão, em lugar de ser os representantes oficiais da visão corporativa.

- Encarar a Visão como um Processo Contínuo. A construção de uma visão comum a todos é um processo que não tem fim. A certa altura, haverá alguma imagem do futuro predominante, mas ela fatalmente evoluirá. Atualmente, segundo Senge, muitos administradores julgam poder descartar esse “negócio de visão” escrevendo algo que se assemelha a uma declaração oficial de visão.

- Mesclar Visões Intrínsecas e Extrínsecas. Muitas das visões alentadoras são extrínsecas, isto é, concentram-se em algo fora dos limites da organização, como um competidor, por exemplo. Por outro lado as metas extrínsecas – como a criação de um novo tipo de produto, o desenvolvimento em novos níveis de um produto já estabelecido ou a definição de um novo padrão para satisfação do cliente – podem ensejar o surgimento de um grau inédito de criatividade e inovação. As visões intrínsecas e extrínsecas devem coexistir; uma visão exclusivamente baseada na derrota de um adversário, acabará por enfraquecer a organização.

- Distinguir as Visões Positivas das Negativas. Em muitos casos as organizações só se unem de verdade quando sua sobrevivência está ameaçada. Assim como, a maioria dos

movimentos sociais visam a eliminação do que as pessoas não querem, como por exemplo, os movimentos “antidrogas”, “antifumo”, ou “antiguerra”. As visões negativas transmitem uma mensagem sutil, mas incontestável de incapacidade: as pessoas só irão cooperar quando a ameaça for bastante grande. Além disso, elas tendem a ser de curto prazo.

Duas fontes básicas de energia podem motivar as organizações: medo e aspiração. O medo, a fonte de energia por trás das visões negativas, pode promover mudanças extraordinárias em curto prazo, mas a aspiração resiste como fonte perene de aprendizado.

3.5. Aprendizagem em equipe

É uma disciplina de interação grupal, que envolve o domínio das práticas do diálogo e discussão produtiva, que são duas formas de conversação distintas em que as equipes transformam seu pensamento coletivo, aprendendo a mobilizar suas energias e ações para alcançar metas comuns. Extraíndo uma inteligência e capacidade maior que a soma dos talentos individuais. Quando as equipes realmente estão aprendendo, além de produzirem resultados extraordinários, os seus integrantes crescem com maior rapidez.

A prática do diálogo - o começo da disciplina - é a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas, e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. Envolve também o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem nas equipes.

Segundo Senge (1999), “a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não terá.”

Uma disciplina neste contexto, é compreendida como um corpo de teoria é técnica, que devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática. É um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências. Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz.

A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento (unicidade de direção, harmonização das energias dos indivíduos) e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que os seus membro realmente desejam. Baseia-se na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada, no domínio pessoal, uma vez que equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos. Porém, a visão compartilhada e o talento não bastam, os indivíduos precisam saber trabalhar juntos, isso é o que realmente importa.

Nas organizações, a aprendizagem em equipe tem três dimensões críticas, Primeiro, a necessidade de se pensar reflexivamente sobre os assuntos mais complexos, como por exemplo, as equipes precisam aprender como utilizar o potencial de muitas mentes, com o objetivo de serem mais inteligentes do que uma mente. Porém existem forças poderosas nas organizações, que muitas vezes são controladas diretamente pelos membros da equipe, e que tendem a tornar a inteligência da equipe inferior.

Em segundo, a necessidade de ação inovadora e coordenada. Cada membro da equipe permanece consciente dos outros membros e tomam atitudes que venham a complementar atitude dos outros membros. E terceiro, o papel dos membros da equipe em outras equipes, pois dessa forma uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, por meio da propagação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla.

Em suma, a disciplina da aprendizagem em equipe, como todas as outras exige prática, "é exatamente isso que falta nas equipes das organizações modernas. O processo de aprendizado das equipes que aprendem, é um movimento contínuo entre prática e

desempenho, prática, desempenho, praticar novamente, desempenhar novamente" (Senge, 1999).

É fundamental que as cinco disciplinas funcionem em conjunto, e este é um grande desafio, devido a necessidade de integrar novos instrumentos.

3.6. Deficiências de aprendizagem

Algumas organizações têm dificuldades de aprendizagem, pois há deficiências na forma como são projetadas e gerenciadas, nas maneiras como os cargos são definidos, e no modo como todos são ensinados a pensar e interagir. É necessário que as organizações passem a corrigir essa situação, identificando as sete deficiências de aprendizagem, apresentadas por Peter Senge:

"Eu sou meu cargo"

As pessoas confundem o cargo que ocupam com sua própria identidade, concentrando-se exclusivamente e tendo pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados da interação de todos os outros cargos. Com isso, quando ocorrem erros é difícil descobrir quais foram as razões, restando presumir que alguém "errou".

"O inimigo está lá fora"

Algumas organizações seguem o mandamento que "Encontrarás sempre um agente externo para culpar", e assim, um culpa o outro pelas coisas que não dão certo. A síndrome de "o inimigo está lá fora", é um subproduto de "eu sou meu cargo" e das formas não-sistêmicas de olhar o mundo favorecido por essa abordagem. Quando nos concentramos apenas no cargo que ocupamos, não conseguimos enxergar como nossas ações se estendem além dessas fronteiras. Então, as conseqüências acabam retornando e nos prejudicando, e interpretamos incorretamente esses

novos problemas como se fossem provocados por causas externas. Essa deficiência de aprendizagem dificulta para que haja soluções que ensinem como lidar com os problemas que ocorrem "dentro" da organização e que aumentam a distância com os que estão "fora".

"A ilusão de assumir o controle"

Quando a situação foge do controle e resolvem tomar uma atitude, alguém toma à frente para resolver, isso é ser proativo, porém proatividade é reatividade disfarçada, ou seja, tornamos apenas mais agressivos, combatendo "o inimigo lá fora", reagindo. A verdadeira proatividade consiste em perceber qual é a nossa contribuição para nossos próprios problemas.

"A fixação em eventos"

Nas organizações, as conversas são dominadas por uma preocupação com os eventos: as vendas do mês passado, os novos cortes no orçamento, etc. O foco nesses eventos leva-nos a explicar tudo o que acontece. Essas explicações, embora sejam verdadeiras, nos impedem de identificar os padrões de mudança a longo prazo que estão por de trás e compreender as coisas que provocam esses padrões. A aprendizagem generativa não pode ser mantida em uma organização se a mentalidade das pessoas for dominada pelos eventos de curto prazo.

"A parábola do sapo escaldado"

Nos estudos sistêmicos dos fracassos, as empresas mostram as crescentes ameaças à sobrevivência, e normalmente, esses processos são lentos e graduais. Por isso, para identifica-los é necessário reduzir o ritmo frenético e prestar atenção tanto aos eventos sutis quanto ao drástico.

"A ilusão de aprender com a experiência"

Cada pessoa tem um horizonte de aprendizado, uma amplitude de visão no tempo e no espaço dentro da qual avaliamos nossa eficácia. O dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm de enfrentar é que aprendemos melhor com a experiência, por isso fazem divisões funcionais para que as pessoas consigam abraçar suas funções com mais facilidade, todavia nunca experimentamos diretamente as conseqüências de nossas decisões mais importantes.

"O mito da equipe gerencial"

A equipe gerencial é um conjunto de gerentes sensatos e experientes que representam as diferentes funções e áreas de perícia da organização. Surgem toda vez que dilemas e deficiências ocorrem na empresa. Juntos, espera-se que identifiquem questões interfuncionais complexas, e críticas à organização. Para manter a imagem, buscam abafar as divergências, e quando ocorrem, são expressas de forma a atribuir culpa, polarizar opiniões, sem revelar as diferenças subjacentes nas premissas e experiências de cada um, nem permitir que a equipe como um todo aprenda.

CAPÍTULO IV

A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem os significados de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informações entre si e interpretam esses significados. Usam a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização em níveis e áreas diferentes.

O que a comunicação faz para uma empresa pode ser entendido como um sistema que supre todas as necessidades de departamentos, e pessoas da empresa com informações, e a comunicação eficaz sempre foi o principal ingrediente do sucesso empresarial. Sem as informações necessárias, as pessoas e os departamentos dentro da organização, funcionam mal, e portanto as falhas na comunicação podem causar frustrações, problemas de trabalho e até a falência. Essas falhas acontecem, em grande parte, puramente pelo fato de cada pessoa ser individual, única, e tende a ver as coisas segundo a sua interpretação.

Para evitar que ocorram estas falhas, as pessoas devem primar por um entendimento, os métodos devem ser visados e revisados antes de atingirem o receptor da mensagem. Devem interagir com o outro de forma a pensarem iguais, evitarem as situações de conflito, ou seja, comunicar-se entre si.

4.1. OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

Um conjunto de informações importantes e exatas, ajudam a melhorar a tomada de decisões e outros tipos de desempenho para os indivíduos e para os grupos. Então, um sistema de comunicação eficiente, tem como objetivo manter as pessoas e os departamentos

com informação e compreensão que lhes permitirá, e estimulará, a realização de suas tarefas com eficiência.

Segundo Frank M. Conrado (1994) “o sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe. Uma organização se comunica de forma perfeita, quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização; e quando os empregados e gerentes contam a mesma história da empresa para os clientes, os acionistas, o governo, comunidade e outros públicos.”

4.2. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

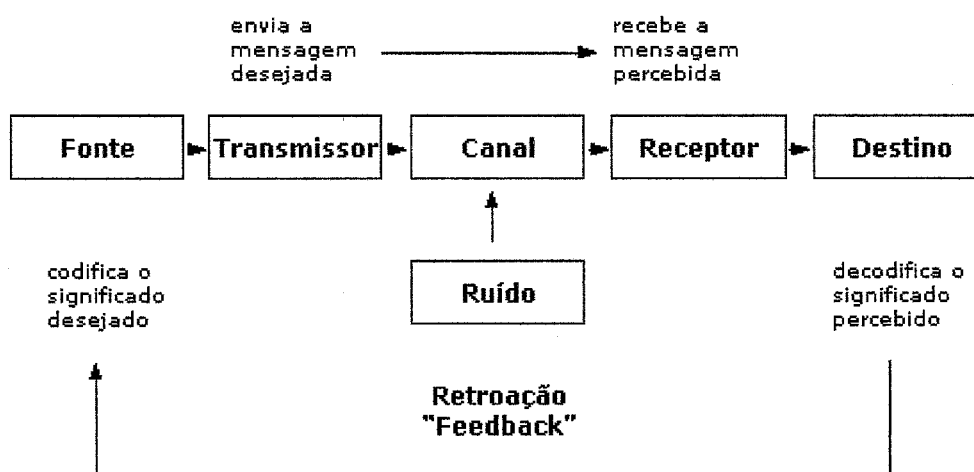
A comunicação pode ser entendida como o processo pelo qual partes irão compartilhar significados, através da transferência de mensagens simbólicas que deverão ser compreendidas.

Para que possa ocorrer a comunicação é necessária uma finalidade, expressa como a mensagem a ser transmitida, sendo este o ponto primordial de uma comunicação, ou seja, as idéias a serem transmitidas. A mensagem deve ser adequada a oportunidade, uma vez que a interpretação da mensagem é um aspecto delicado, pois cada um interpreta de acordo com suas próprias vivências e conhecimentos.

Ocorre através de um processo onde um **emissor** transfere mensagens para um **receptor**, fazendo uso de um **canal**. Esta mensagem é **Codificada** em símbolos (palavras, gestos, etc.) que deverá ser **decodificada** adequadamente pelo receptor. Portanto, o emissor deverá selecionar símbolos que poderão ser compreendidos pelo receptor. Com tudo, o processo pode apresentar falhas que são chamadas de **ruídos**. Um ruído pode ocorrer em qualquer parte do processo e deve ser identificado para ser corrigido e não comprometer a compreensão da mensagem. É importante ter-se em mente que não apenas o emissor, mas também o receptor, devem dividir a responsabilidade pelo sucesso da comunicação, tanto em

vista que um receptor estará envolvido no processo quando a mensagem em questão for relevante para si. Dentro do processo podem ocorrer o que chamados de **Feedback**, que é o retorno do emissor, podendo ocorrer de forma **direta** (dentro do processo de comunicação) ou **indireto** (através de um comportamento satisfatório). Neste sentido, sendo a comunicação organizacional orientada para objetivos, espera-se que o Feedback seja sempre **positivo**, ou seja, satisfatório ao que a organização espera.

Abaixo está um modelo do processo de comunicação.



Fonte: CHIAVENATO, 1995

O processo de comunicação na empresa, além das características individuais, depende das normas, padrões e valores dos grupos, das relações intergrupais tais como a competição, e das características organizacionais propriamente ditas. A organização, por sua vez, como sistema aberto, sofre as influências da cultura em que está inserida. Embora distintas, estas diversas realidades interdependem entre si, tornando a comunicação mais complexa. Quanto mais alto o nível gerencial, mais o gerente deve saber levar em conta esses diversos fatores ao se comunicar. Tanto mais alta a sua função, menos estruturada é a comunicação, mais ela vai depender da sua capacidade de saber lidar com as pessoas e tomar decisões.

4.3. COMUNICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Ser um comunicador habilidoso é essencial para ser um bom administrador e líder de equipe. Mas a comunicação também deve ser administrada em toda a organização. A cada minuto de cada dia, incontáveis *bits* de informação são transmitidos em uma organização.

Serão apresentadas as seguintes comunicações que ocorrem dentro das organizações:

- De cima para baixo;
- De baixo para cima;
- horizontal e;
- Formal ou informal;

4.3.1. Comunicação de cima para baixo

A comunicação de cima para baixo refere-se ao fluxo de informação que parte dos níveis mais altos da hierarquia da organização, chegando aos mais baixos.

Segue alguns exemplos de comunicação de cima para baixo:

- Informação relacionada a diretrizes, regras, procedimentos, objetivos e outros tipos de plano;
- Designação de funções e ordens;
- Feedback sobre desempenho;
- Informação geral sobre a organização, como seu progresso ou status;
- Pedidos específicos de informação dos níveis mais baixos.

Os funcionários devem receber a informação de que precisam para desempenhar suas funções e se tornar (e permanecer) membros leais da organização.

Muitas vezes, os funcionários ficam sem a informação adequada. Um problema é a sobrecarga de informação: os

funcionários são bombardeados com tanta informação que não conseguem absorver tudo. Grande parte da informação não é muito importante, mas seu volume faz com que muitos pontos relevantes se percam.

Quanto menor o número de níveis de autoridade através dos quais as comunicações devem passar, tanto menor será a perda ou distorção da informação.

4.3.1.1. Administração da comunicação de cima para baixo

Os administradores podem fazer muitas coisas para melhorar a comunicação de cima para baixo. Em primeiro lugar, a administração deve desenvolver procedimentos e políticas de comunicação. Em segundo lugar, a informação deve estar disponível àqueles que dela necessitam. Em terceiro lugar, a informação deve ser comunicada de forma adequada e eficiente. As linhas de comunicação devem ser tão diretas, breves e pessoais quanto possível. A informação deve ser clara, consistente e pontual - nem muito precoce nem (o que é um problema mais comum) muito atrasada.

4.3.2. Comunicação de baixo para cima

A comunicação ascendente ou para cima representa o feedback de dados ou informações dos níveis mais baixos para os níveis de alta administração e inclui:

- Relatórios de desempenho indicando resultados, progresso ou problemas;
- Pedidos de ajuda, de informação ou de recursos;
- Expressão de atitudes, sentimentos e queixas que influenciam o desempenho direta ou indiretamente;

- Idéias e sugestões para melhoria e resolução de problemas.

Os administradores devem facilitar a comunicação de baixo para cima. Mas os administradores devem também motivar as pessoas a fornecer informações valiosas. As caixas de sugestões são uma boa fonte de comunicação para cima.

4.3.3. Comunicação Horizontal

A comunicação lateral ou horizontal inclui:

- Comunicação entre colegas do mesmo grupo de trabalho.
- Comunicação entre departamentos do mesmo nível.

Essa forma de comunicação é essencialmente para coordenação e resulta do conceito de especialização organizacional. Isto é, se você quer ser eficaz em seu trabalho, provavelmente terá de interagir com outras unidades organizacionais, ou depender delas. Além disso, as organizações hoje procuram usar as habilidades dos especialistas, criando equipes especiais de projetos, grupos de tarefa ou comissões que reúnem representantes de várias especialidades. A comunicação ajuda a coordenar essas atividades laterais.

Algumas organizações atingem este nível de comunicação e cooperação através de um fácil acesso entre as divisões e ao CEO; uma cultura de abertura, honestidade, confiança e obrigação mútua; e reuniões trimestrais em que todos os altos executivos se reúnem informalmente para partilhar informações e idéias. Os mesmos tipos de coisas são feitas também nos níveis inferiores.

Fatores que influenciam nas organizações

Canais formais de comunicação: influenciam de duas maneiras a eficácia da comunicação.

- As distâncias aumentam de acordo com o tamanho (ex: filiais) das organizações.

- Inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis das organizações.

Estrutura de autoridade: a comunicação respeita o nível hierárquico da empresa, isto é, quem se comunicará com quem.

Especialização do trabalho: a divisão e simplificação das tarefas facilitam a comunicação, devido os indivíduos de um mesmo grupo possuir um mesmo jargão.

Propriedade da informação: são informações que os indivíduos de uma organização detém sobre um determinado assunto. Estas informações dificilmente são divididas com os outros membros da organização.

4.3.4. Comunicação formal e informal

As comunicações organizacionais diferem em sua formalidade.

As comunicações formais são oficiais, episódios de transmissão de informação sancionados pela organização. Podem mover-se de baixo para cima, de cima para baixo ou horizontalmente, seguem a cadeia da autoridade e são limitadas às comunicações relacionadas com as tarefas.

Fatores básicos:

- Canais formais: são as redes interpessoais, intergrupais e entre grupos e pessoas;

- Estrutura de autoridade: determina quem se comunica com quem, obedecendo a hierarquia e estabelecendo responsabilidades (status, poder);

- A especialização do trabalho: facilita a comunicação dentro de grupos diferenciados – jargões, metas, objetivos e estilos pessoais.

- A propriedade da informação: é a posse por parte de certos indivíduos, de informações e conhecimentos estratégicos.

Quanto a comunicação informal, ou rede informal – geralmente mais bem conhecida como divulgação de boatos – é livre para mover-se em qualquer direção, pular níveis de autoridade, e tem a probabilidade de satisfazer as necessidades sociais dos membros do grupo enquanto facilita realizações de tarefas. A comunicação informal é menos oficial.

O sistema pessoal está em constante interação com os sistemas pessoais dos outros e com o sistema organizacional. Cada pessoa relaciona-se com outras no ambiente de trabalho e este relacionamento assume modalidades específicas que influem decisivamente sobre o comportamento de cada um. O relacionamento entre indivíduos engloba expectativas, demandas, afetividade e poder, em qualidade e intensidade variadas, como fator importante na conduta individual.

Além disso, a organização também explicita objetivos e demandas que as pessoas aceitam ou rejeitam, no todo ou em parte, tecendo uma emaranhada teia de relações formais e informais, manifestas ou ocultas. Idéias, conhecimentos, opiniões, ações, expressões comportamentais, crenças, sentimentos, atitudes, valores e filosofia de vida de cada membro do grupo constituem insumos no processo de interação global.

Os funcionários das empresas pertencem automaticamente e inevitavelmente à vida informal das mesmas. Deste relacionamento do cotidiano, surgem:

- Entendimento extra - estruturais
- Conceito alheio às normas
- Desentendimentos

- Eventuais conflitos
- Lideranças naturais
- Amizades e ações benéficas ou prejudiciais à empresa.

Atualmente, considerando a idéia de redes, os profissionais estão mais preocupados com a chamada rede formal, oficial, constituída pelos canais descendentes, de cima para baixo. A rede informal, ou por falta de conhecimento em torno de seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão visível quanto a outra, fica sempre relegada a segundo plano. A rede informal é um amálgama de interesses, expectativas, frustrações, alegrias, espontaneidade, desconcentração da comunidade. Por ela, vazam os sentimentos mais genuínos do público interno. É preciso muito cuidado e compreensão para com a rede informal.

O estudo dessa rede passa por uma detalhada prospecção sobre sua natureza e extensão, que localizará pontos de tensão, líderes informais, grupos de influência, áreas de atrito, velocidade e agilidade da informação. Não se trata de combater a rede informal, ameaçar pessoas ou segmentos, mas, ao contrário, o estudo da rede informal possibilita o trabalho de argumentação e convencimento, no sentido de situar todos os grupos no espírito de corpo da organização. Em algum momento, a rede informal trabalhará no sentido positivo.

Daremos mais ênfase ao estudo da comunicação informal, e a trataremos como rede (grupo) informal, onde a informação flui através da bem-conhecida divulgação de boatos e rumores que podem florescer.

Segundo Etienne Wenger, citado em Boyett (1999) as Redes informais são comunidades de prática no local de trabalho, onde perguntas, conversas nos corredores, histórias, negociação do significado de eventos, invenção e compartilhamento de novas formas de fazer as coisas, cooperação, debate e lembranças do passado, complementam mutuamente suas informações e juntos,

desenvolvem uma compreensão compartilhada de seu ambiente e de seu trabalho.

Fatores que condicionam os grupos informais:

a) Os "Interesses Comuns": das pessoas que através delas, passam a se sintonizar mais intimamente. Ao passarem juntas a maior parte de seu tempo nos locais de trabalho, as pessoas passam a identificar interesses comuns quanto a assuntos de política, esportes, de acontecimentos públicos, de atividades etc, os interesses comuns aglutinam as pessoas.

b) A Interação provocada pela própria Organização Formal: o cargo que cada pessoa ocupa na empresa exige contatos e relações formais com outras pessoas. A inter-relação de correntes de atividades do cargo se prolonga e se amplia além dos momentos de trabalho, propiciando a formação de contatos informais. Assim, as relações estabelecidas pela organização formal dão margem a uma vida grupal intensa que se realiza fora dela.

c) A Flutuação do pessoal dentro da empresa provoca alteração dos grupos Sociais e Informais: a rotatividade, a movimentação horizontal e vertical do pessoal, as transferências etc. causam mudanças na estrutura informal, pois as interações se alteram e com elas os vínculos humanos. Os novos empregados são integrados pelos mais antigos para se adaptarem e se submeterem aos padrões sociais do grupo. Esse processo de indução dos novos elementos visam ao fortalecimento da organização informal.

d) Os Períodos de lazer, ou seja, os "Tempos Livres": permitem a interação entre as pessoas que estabelece e fortalece os vínculos sociais entre elas. Os períodos de lazer ou tempo livre são os intervalos de tempo nos quais o indivíduo não trabalha, mas durante os quais permanece ao redor de seu local de trabalho, em contato com as outras pessoas.

Os grupos informais, também chamados grupos de amizade, se organizam naturalmente por meio de adesões espontâneas de

pessoas que com eles se identificam. Os grupos informais são encontrados dentro da organização formal e se compõem de pessoas e diversos grupos e níveis hierárquicos da empresa. A hierarquia funcional existente na organização formal nem sempre prevalece nos grupos informais.

Rádio-peão, rumor, informação inverídica, disse-me-disse, rádio-mexerico, ou, simplesmente, fofoca, o boato, em qualquer uma de suas modalidades e designações, integra a imensa rede da comunicação informal das organizações e se constitui num contraponto psicológico à chamada rede formal, composta pelo discurso normativo e oficial das empresas. O boato vem, de alguma forma, compensar as falhas existentes na comunicação formal, integrar diversos segmentos internos num lado psicológico de identificação de posições e valores, equilibrando, assim, as tensões e angústias.

A divulgação de boatos tem três características principais. Primeira, ela não é controlada pela administração. Segunda, é percebida pela maioria dos empregados como mais crível e confiável do que comunicações oficiais formais emitidas pela administração de topo. Terceira, é amplamente usada para servir aos auto-interesses das pessoas dentro da organização.

O boato varia na razão direta da importância e ambigüidade de um determinado assunto. Como por exemplo, em relação a temas como salários, demissões, mudanças, promoções, transferências, implantação de novos sistemas e questões de insalubridade, entre outros, constituem o prato predileto da rede informal, principalmente em momentos de tensão, crise e dúvidas.

Bem administrado, o boato pode ser uma rede de comunicação eficaz para a passagem de mensagens que interessem às empresas. Sabendo que ele existe e é extremamente ágil, pode-se usá-lo para deflagrar um programa de comunicação de reforço, isto é, em apoio às comunicações oficiais. Para isso, é interessante

observar como o boato nasce e corre. Pode-se chamar de rede sociológica de grupinhos e estrutura que faz irradiar o boato. Uma pessoa encontra-se com três colegas e dá sua versão sobre algo que ouviu. Nessa versão, ocorrem alguns fenômenos. A pessoa reduz o tema a situações bem simples, nivelando as informações, tirando aspectos complexos e limpando ângulos técnicos.

De acordo com seus interesses e expectativas, adiciona à informação original uma outra informação e interpretação. Quando lhe convém, ao invés de acrescentar informações, a pessoa suprime dados e parcelas do conteúdo, passando adiante apenas a versão mais conveniente para o preenchimento das expectativas individuais e grupais. Das três pessoas que ouviram aquela versão, uma ou duas encontram-se com outros grupinhos e repete-se a situação, multiplicando-se indefinidamente o boato que, em espaço de poucas horas, como um rastilho de pólvora, atinge quase todo o espaço da comunidade.

A identificação dos líderes informais nas empresas é uma medida estratégica para um programa de enfrentamento ao boato.

Um dos mais famosos estudos de boatos investigou o padrão de comunicação entre 67 pessoas de nível gerencial numa pequena empresa manufatureira. A abordagem básica usada foi saber de cada receptor de comunicação como ele primeiro recebeu determinada peça de informação e então rastreá-la de volta à sua fonte. Descobriu-se que, enquanto a divulgação de boatos era uma importante fonte de informação, apenas 10% dos executivos agiam como indivíduos de ligação, isto é, passavam a informação para mais de uma pessoa. Por exemplo, quando um executivo decidiu demitir-se para entrar no negócio de seguros, 81% dos executivos sabiam disso, mas apenas 11% transmitiram essa informação para outros.

Algumas questões surgem acerca dos boatos, como por exemplo, a informação que flui através da divulgação de boatos é exata? A evidência indica que cerca de 75% do que é transmitido são

exatos. Mas que condições geram um boato ativo? O que faz a fabrica de boatos funcionar?

Geralmente se admiti que boatos começam porque eles estimulam a divulgação de fofocas. Porém, nem sempre esta é a realidade.

Boatos tem pêlo menos quatro propósitos: Estruturar e reduzir ansiedade; dar sentido a informação limitada ou fragmentada; servir como um veiculo para organizar membros de grupos, e possivelmente de fora do grupo, em coligações; e sinalizar o status do emissor ("Eu estou por dentro e, com relação a esse boato, você está por fora") o poder ("Eu tenho o poder de fazer você ficar por Dentro").

Pesquisas indicam que boatos surgem como respostas a situações que são importantes para nos, em que exista ambigüidade e sobre condições que estimulem ansiedade. Situações de trabalho freqüentemente contêm esses três elementos, o que explica porque os boatos florescem em organizações. A confidencialidade e a competição que geralmente que predominam em grandes organizações – em torno de questões como a indicação de novos chefes, a realocação de escritórios e a redefinição de missões de trabalho – criam condições que estimulam e sustentam a divulgação de boatos. Um boato persistirá até que as vontade e expectativas criadas pela incerteza que fundamenta o boato estejam realizadas ou até que a ansiedade seja reduzida.

Portanto, a divulgação de boatos é uma parte importante da rede de comunicação de qualquer grupo ou organização e importante de ser bem entendida. Ela identifica para os gerentes as questões confusas que empregados consideram importantes e que provocam ansiedade, atua tanto como um filtro quanto como um mecanismo de retorno, escolhendo as questões que empregados consideram relevantes. Estimando que indivíduos de ligação considerarão uma determinada peça de informação relevante, a liderança da

organização pode então melhorar a capacidade de explicar e prever o padrão de divulgação de boatos.

As pessoas se sentem confortáveis em trabalhar com colegas em quem confiam, esta confiança é uma força real, não palpável que mantém as pessoas unidas em redes de relacionamentos, sendo esta de grande valia porque é por meio dela que o conhecimento flui ou não.

Como afirma Félix (2001) no artigo *Trabalhando em Rede*, “Estas redes montadas sobre interesses específicos ajudam a dominar a complexidade do ambiente onde as organizações empresariais atuam, favorecendo o acesso de informação até mesmo em hierarquias de difícil acesso (...) Porque é nessa situação (redes) que as pessoas decidem, se vão ou não acatar uma decisão, contribuir para uma mudança, até mesmo se estão ou não dispostas a aceitar o novo líder.”

Porém, o trabalho de rede não consiste apenas em simples conversas que estão, ocasionalmente, ao alcance de pessoas interessadas em relações interpessoais. Consiste, na descoberta dos interlocutores susceptíveis de se tornarem as melhores fontes, para a troca de informações, bem como na escolha do local mais apropriado para esta troca.

O líder informal exerce um extraordinário poder nas organizações. Poder de influenciar, de barganhar, de ameaçar, de argumentar, de mobilizar, de comunicar, poder para fazer sua opinião prevalecer sobre a dos outros.

CAPÍTULO V

INTERPRETANDO O ESTUDO DE CAMPO

Foi elaborado um questionário, voltado a explorar a opinião dos líderes da Empresa “X” já citada, quanto à problemática em questão. Desta forma, foram questionados os seis gerentes e o diretor, que totalizaram sete pessoas (amostra).

Pessoas entrevistadas:

- Diretor Geral;
- Gerente Administrativo / Financeiro;
- Gerente de Marketing;
- Gerente de Vendas;
- Gerente de Recursos Humanos;
- Gerente de Contabilidade;
- Gerente de Controladoria.

O questionário foi composto de cinco questões fechadas, com cinco alternativas de resposta, e que deveria ser escolhida apenas uma como resposta, foi aplicado dentro da própria organização.

Escalonamento tipo Likert:

Desenvolvido por Rensis Likert, no início dos anos 30.

Consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pedem aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dentre cinco, ou sete pontos de uma escala. O somatório dos valores indicará a atitude favorável, ou desfavorável em relação ao objeto (ou representação) que se avalia.

Escala de 5 pontos, quando a afirmação é positiva (favorável) e quando a afirmação é negativa (desfavorável), ponto médio = situação intermediária, de indiferença ou de nulidade.

5.1. RESULTADOS OBTIDOS COM O ESTUDO DE CAMPO

Se os gerentes acreditam no trabalho em equipe...

Alternativa	Frequência	Peso	FxP
Decididamente sim	5	5	25
Sim	0	4	0
Às vezes	2	3	6
Não	0	2	0
Decididamente não	0	1	
Total da amostra	7		31
Média $31 \div 7$	4,43		

Se as pessoas da organização possuem um certo grau de confiança e liberdade para exercerem a criatividade....

Alternativa	Frequência	Peso	FxP
Decididamente sim	1	5	5
Sim	6	4	24
Às vezes	0	3	0
Não	0	2	0
Decididamente não	0	1	
Total da amostra	7		29
Média $29 \div 7$	4,14		

Quanto à viabilidade em detectar as deficiências de atividades dos profissionais mediante o trabalho em equipe...

Alternativa	Frequência	Peso	FxP
Decididamente sim	1	5	5
Sim	4	4	16
Às vezes	0	3	0
Não	2	2	4
Decididamente não	0	1	
Total da amostra	7		25
Média $25 \div 7$	3,57		

Se os meios da comunicação informal entre os diferentes níveis da organização são considerados relevantes....

Alternativa	Frequência	Peso	FxP
Decididamente sim	1	5	5
Sim	3	4	12
Às vezes	3	3	9
Não	0	2	0
Decididamente não	0	1	
Total da amostra	7		26
Média $26 \div 7$	3,71		

Se a alta direção da empresa incentiva os meios de comunicação informal na organização...

Alternativa	Frequência	Peso	FxP
Decididamente sim	0	5	0
Sim	1	4	4
Às vezes	5	3	15
Não	1	2	2
Decididamente não	0	1	
Total da amostra	7		21
Média $21 \div 7$	3		

5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

A gerência da empresa demonstrou acreditar no trabalho em equipe (4,43), seguido da confiança e liberdade que creditam em seus subordinados, para que estes exerçam sua criatividade (4,14).

Quanto à viabilidade em detectar as deficiências das atividades profissionais pelo trabalho em equipe, o resultado também foi bom (3,57), pois uma pequena parte dos entrevistados disseram que não era viável.

Em relação à comunicação informal, a gerência reconhece a existência dele (3,71), porém alguns gerentes ainda não reconhecem sua força, quando responderam que “às vezes” pode ser considerada relevante.

E então, quando questionados quanto à incentivos por parte da alta direção à esta comunicação informal, obtivemos a menor média (3), ou seja, os investimentos neste sentido, quando ocorrem e se ocorrem, não são tão significativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo exposto, conclui-se que as organizações precisam de pessoas que queiram participar, construir objetivos e influenciar as decisões que as afetam. Quanto maior o envolvimento das pessoas no processo de decisão e planejamento de uma tarefa maior será seu comprometimento com a ação.

Com o trabalho em equipe, as pessoas sentem que são significativas e necessárias à organização, e que podem melhorá-la com as próprias ações, então empregam mais vigor e entusiasmo nas tarefas. Este pode ser um ponto crucial no ganho da concorrência, com pessoal motivado e engajado, produzindo excelentes resultados.

O processo de comunicação na empresa, além das características individuais, depende das normas, padrões e valores dos grupos, das relações intergrupais tais como a competição, e das características organizacionais propriamente ditas.

A organização, por sua vez, como sistema aberto, sofre as influências da cultura em que está inserida. Embora distintas, estas diversas realidades interdependem entre si, tornando a comunicação mais complexa. Quanto mais alto o nível gerencial, mais o gerente deve saber levar em conta esses diversos fatores ao se comunicar. Tanto mais alta a sua função, menos estruturada é a comunicação, mas ela vai depender da sua capacidade em saber lidar com as pessoas e tomar decisões.

O gerente não pode esquecer que alguns fatores são decisivos para a comunicação, tais como as diferenças de classe e de cultura, as diversidades de papéis e status, os níveis hierárquicos da empresa, os grupos formais e informais e o papel desempenhado pela comunicação informal dentro da empresa, sabendo tirar partido dela como complementação da comunicação formal.

A eficácia maior ou menor de cada um dos tipos de comunicação depende de cada situação, sendo, em geral, mais eficaz a redundância, ou seja, repetir a mensagem, quanto maior for a sua importância, através de vários canais, e não apenas por um. No entanto, existe por parte de certos gerentes a tendência de só considerar a comunicação formal, comunicação descendente e comunicação por escrito, minimizando a importância e função da comunicação informal, comunicação ascendente e comunicação verbal dentro da empresa.

Pois nas redes informais as pessoas criam um clima de ajuda e suporte mútuo, as políticas são sempre filtradas e interpretadas. Recomenda-se que as organizações tenham em suas chefias líderes que saibam contemplar ambas. O líder precisa ter uma visão clara do planejamento e criar condições para nasçam novas soluções “em vez de dar ordens”.

A partir do estudo de campo citado, é possível concluir que a empresa estudada é uma organização moderna, que acredita no trabalho em equipe, dá confiança e liberdade para seus funcionários exercerem a criatividade, porém ainda não tem a consciência da força da comunicação invisível dentro da organização, e não dá incentivos para promovê-la, dessa forma não utiliza em prol da organização os benefícios dela, que podem mudar e influenciar positivamente a cultura da empresa, ou ainda, dificultar muitas mudanças que os gerentes acreditavam serem produtivas.

Enfim, para a empresa se tornar competitiva e organizada, deve tornar sua comunicação interna e externa a mais clara e legível o possível, pois disso depende sua clareza para sua interpretação e entendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. *O novo grid gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1980.

BOYETT, Joseph. *O Guia dos Gurus*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CONRADO, Frank M. *A força da Comunicação – Quem não se comunica...* São Paulo: Makron Books, 1994.

FELIX, Walter. *Trabalhando em Rede*. Art. Pub. 02/09/2001. Disponível em: < <http://www.abraic.org.br> >

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo – A multiplicação do Talento Humano*. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. Jose Olympio, 1994.

PARKER, Gleen F. *O poder das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PARKER, Gleen M. *Team Players & Teamwork – A equipe e seus integrantes*. São Paulo: Pioneira, 1994.

ROSENBURG, Cynthia. *O poder invisível*. 787 ed. Disponível em: <<http://www.portalexame.abril.com.br>> 2003.

SALOMON, Délcio V. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. 13. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. et.al *A Dança das Mudanças*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WELLINS, Richard S.; BYHAM, William G.; WILSON, Jeanne M. *Equipes Zapp (Empowered Teams)* Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WELCH, Jack; BYRNE, John A. *Jack Definitivo*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ANEXOS

ANEXO I

Empresa: "X"

QUESTIONÁRIO

1-) Você acredita nos resultados do trabalho em equipe?

- ☐ Decididamente sim
- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Não
- ☐ Decididamente não

2-) Nesta organização, as pessoas possuem um certo grau de confiança e liberdade para exercerem a criatividade?

- ☐ Decididamente sim
- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Não
- ☐ Decididamente não

3-) Na sua opinião é viável detectar as deficiências das atividades profissionais mediante o trabalho em equipe?

- ☐ Decididamente sim
- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Não
- ☐ Decididamente não

4-) Os meios de comunicação informal entre os diferentes níveis da organização são considerados relevantes?

- ☐ Decididamente sim
- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Não
- ☐ Decididamente não

5-) A equipe de alta direção da empresa incentiva os meios de comunicação informal na organização?

- ☐ Decididamente sim
- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Não
- ☐ Decididamente não